

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

CHANGE MANAGEMENT

Neue IT-Technologie einführen ist Chefsache

Allein der Gedanke an die Einführung eines neuen Enterprise-Resource-Planning Systems (ERP) lässt viele erschauern. Zu häufig haben wir von Misserfolgen bei der Einführung von SAP und ähnlichen Systemen gehört. Unterschätzt wird dabei, wie stark das Management das Gelingen eines solchen Changes beeinflussen kann. Fünf Punkte helfen dabei wesentlich. *Von Sieglind Chies (*)*

Bei der Einführung eines neuen ERP-Systems leistet das Management auf verschiedenen Hierarchiestufen einen zentralen Beitrag zum Erfolg dieser Veränderung. Dies gilt auch dann, wenn der Projektleiter – im ungünstigeren Fall – ein Externer ist. In der Vorbereitungsphase werden Vision, Ziele sowie Gründe für die Veränderung vom Auftraggeber benannt. Die zuständigen Topmanager können zu diesem Zeitpunkt oft noch zu wenig einschätzen, welche Folgen die Einführung einer neuen IT-Technologie für ihre Organisation hat. Das zeigt sich darin, dass sie häufig von einem IT-Projekt sprechen, obwohl es sich um ein Businessprojekt handelt, welches das «daily business» markant prägen wird.

«Des Kaisers neue Kleider» in der Organisation

Wer sich erstmals mit der Einführung einer neuen IT-Technologie befasst, tut sich schwer, die Komplexität eines solchen Projektes zu verstehen. Dies wird durch neue Begriffe und

Abkürzungen zusätzlich erschwert, welche externe Berater einführen. Plötzlich kann sich ein Manager nicht mehr auf sein altbewährtes Wissen stützen. Wie im Märchen «Des Kaisers neue Kleider» besteht die Gefahr, dass alle so tun, also hätten sie verstanden, worum es geht. Im Märchen wurde den Hofangestellten und dem Kaiser zu verstehen gegeben, dass nur die besonders Gescheiten die – in Wirklichkeit nicht existenten – schönen Kleider des Kaisers sehen könnten. Es brauchte ein Kind, das den Mut hatte, darauf hinzuweisen, dass der Kaiser nackt da stand.

Punkt 1: Mut haben Fragen zu stellen

Analog dazu braucht es bei Veränderungsprojekten ein Management, das sich mit seinem Nicht-Verstehen zu exponieren traut und zentrale Fragen stellt. Den Schein des Wissenden zu wahren kann fatale Wirkungen haben. Je mächtiger ein Manager ist und je mehr «Gretchenfragen» er stellt, umso mehr Klärung bewirkt er. Andere Anwesende sind

dankbar für Klärungen und beginnen nun selber Fragen stellen, wie zum Beispiel: Was ist genau das Ziel dieses Projektes? Brauchen wir diese Veränderung wirklich? Sind Zeithorizont und Budget realistisch? Welche Folgen ergeben sich durch die Veränderungen für die Betroffenen? etc.

Punkt 2: Sich zum Projekt bekennen

Erst wenn zentrale Punkte verstanden worden sind, ist es leichter möglich, sich zu diesem Projekt zu bekennen und entsprechend



Sieglind Chies: «Den Schein des Wissenden zu wahren kann fatale Wirkungen haben.»

Verantwortung zu übernehmen. Grundsätzliche Zweifel am Projekt sollten ausgeräumt sein, kleinere Bedenken dürfen bestehen bleiben. Das Topmanagement kann ein gutes Vorbild sein, wenn es darum geht, konstruktiv mit (moderaten) Ambivalenzen gegenüber dem Projekt umzugehen. Echtes Engagement erleichtert dem Topmanagement hinter dem Projekt, der Projektleitung und dem Projektteam zu stehen, egal wie viele externe Berater dazu gehören. Bekennt sich das mittlere Management zu wenig überzeugend zum Projekt, so begünstigt das den Widerstand.

Punkt 3: Kaskadenartige Beteiligung

In einem nächsten Schritt gilt es, die untergeordneten Managementebenen ins Boot zu holen und das Wissen kaskadenartig von oben nach unten weiter zu geben. Diese neue, erweiterte Personengruppe soll wiederum ihre grundlegenden Fragen stellen können und anschaulich informiert werden. In einer interaktiv gestalteten Kommunikation sollen Bedenken entgegengenommen und wo möglich berücksichtigt werden.

Punkt 4: Einfache Sprache gebrauchen

Je vertrauter das Topmanagement mit dem Projekt ist, umso komplizierter wird dessen

Ausdrucksweise für Nicht-Wissende. Es ist wichtig, weiterhin in einer so einfachen Sprache über das Projekt zu informieren, dass es ein durchschnittlicher Sekundarschüler verstehen würde. Die Fähigkeit, komplexe Inhalte auf simple Weise zu erklären, ist – nebst diverser technischer Herausforderungen – eine der grossen Leistungen innerhalb eines anspruchsvollen Veränderungsprojektes. Das Topmanagement muss für kommunikative und vertrauensfördernde Massnahmen wie Informationsveranstaltungen und Konflikt-

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

DIE LETZTE SEITE



Der Futurist – die Rubrik von

Gerd Leonhard. Folge 2: Bücher, Musik,

Fernsehen, Lernen und das Einkaufen

wandern ins Internet – zunehmend auf mobile Geräte. Der digitale Wandel verändert die Wirtschaft, unsere Kultur und unser Konsumverhalten in einer Geschwindigkeit, die so noch nie dagewesen ist. Mit Folgen: viele traditionelle Gewerbe und Dienstleistungen verschwinden in ihrer heutigen Form.

Aktuelle Bildungsangebote

Alpha-Seminare

(Fortsetzung Leitartikel)

klärungen im Einsatz bleiben. Ist das neue SAP-System zum Beispiel programmiert, so wirkt es motivierend, wenn sich der CEO selber an einen Computer setzt, einzelne Prozesse punktuell testet und auf seine zahlreichen Fragen klärende Antworten erhält. Idealerweise sehen ihm dabei möglichst viele Mitarbeitende zu.

Punkt 5: Ressourcen zur Verfügung stellen

Die Erfahrung zeigt, dass Burnout-Fälle während grosser Veränderungsprojekte vermehrt auftreten. Die guten Leute werden dringend für das Projekt gebraucht und können scheinbar in der Linie nicht entbehrt werden. Um zu verhindern, dass der «Burnout-Taxometer» gestartet wird, bewährt es sich, zentrale Know-how-Träger vorübergehend von den Linienfunktionen zu befreien, damit sie sich ganz dem Projekt widmen können. Ist dies nicht möglich, so muss das Management unbedingt sicherstellen, dass die Unterstellten genug Zeit erhalten, um ihre Aufgaben innerhalb des Projektes sowie innerhalb der Linie ausführen können. Die umfassende Arbeit sollte von Anfang an weitsichtig auf genug Schultern verteilt werden. Ferienregelungen und Kompensationsmöglichkeiten dürfen daneben selbstverständlich nicht vergessen werden.

Mit der Berücksichtigung der genannten fünf Punkte lassen sich typische schwerwiegende Fehler in Veränderungsprojekten vermeiden. So werden Geld, Zeit und Nerven gespart.

(* Sieglind Chies, Psychologin lic. phil., begleitet Organisationen und ihre Führungskräfte bei Veränderungsprozessen (www.sc-mb.ch).

DER FUTURIST

Folge 2: Digitale Anpassung oder Untergang

Von Gerd Leonhard

Mobile Geräte, das Internet und die neuen Technologien, die wir nutzen, haben die Art, wie wir konsumieren und miteinander interagieren, verändert. Dies hat Auswirkungen auf die ganze Wirtschaft, die sich anpassen muss. Das bestreiten weder Gegner noch Befürworter des digitalen Wandels. Ob sich das Ganze zum Guten oder zum Schlechten entwickelt, ist nicht eindeutig zu beantworten.

Kunden gehen heute in ein Geschäft, schauen sich ein Produkt an, scannen dieses mit ihrem Smartphone ein und kaufen es dann billiger im Internet. Wenn Sie der Kunde sind, ist das für Sie der Himmel. Gehört Ihnen der Laden, ist es die Hölle. Der Trend hat einen Namen: Showrooming. Bereits 26% aller Schweizer kaufen so ein. In den letzten 100 Jahren hatten Detailhändler ein vergleichsweise gemütliches Leben. Jetzt zwingt viele die technologische Hyper-Effizienz dazu, ihr Geschäftsmodell zu überdenken. Sie können künftig nicht nur noch Waren verkaufen, sondern müssen mit mobilen Apps und Social Shopping ein neues Kundenerlebnis bieten.

Nichts ist dabei so tödlich wie die Logik von gestern. Sich gegen den digitalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft aufzubauen, macht so wenig Sinn wie die Revolte der Hufschmiede gegen die Eisenbahn im vorletzten Jahrhundert. Der Kunde hat heute mehr Einkaufsoptionen, mehr Möglichkeiten mit einem Click die Preise zu vergleichen. Bedroht vom digitalen Darwinismus ist beispielsweise auch die Tourismus-Branche. Heute kann man sich über die App AirBnB von Privaten weltweit eine von 640 000 Wohnungen mieten. Weshalb ein Hotel buchen, wenn man eine tolle, eingerichtete Wohnung billiger haben kann?

Die Musikindustrie wehrte sich zu Beginn heftig gegen die Verlagerung der Musik ins Internet. Verzweifelt hält sie sich zum Teil immer noch an der Kontrolle über den Vertrieb fest. Vergeblich. Heute kauft kaum noch jemand CDs. Musik ist heute erhältlich wie Wasser: Überall zu einem tiefen Preis erhältlich aus der Cloud. Die DVDs wird bald dasselbe Schicksal ereilen. Zu den Gewinnern der digitalen Transformation gehören agile Unternehmen, welche



Gerd Leonhard aus Basel ist Futurist, Zukunftsberater, internationaler Keynote-Speaker, Strategie-Coach und CEO von «The Futures Agency». Er hilft Unternehmen, die Trends zu erkennen und zeigt ihnen die Geschäftsfelder der Zukunft auf. Gemeinsam mit seinen Auftraggebern entwickelt er Strategien, diese zu erschliessen. (www.gerdleonhard.de)

die neuen Medien gekonnt für sich zu nutzen wissen. Es sind zum Beispiel die Fluglinien Easyjet oder KLM, die sehr aktiv sind mit sozialem Marketing und einen engen Kontakt zu ihren Kunden unterhalten mit individuell massgeschneiderten Angeboten. In den Geschäften der Kleidermarke Burberry und des Motorradherstellers Ducati verschmelzen mittlerweile komplett die Online- und Offline-Welt. Kein Verkäufer ist dort ohne Tablet-PC unterwegs, mit dem er im Verkauf einen substantiellen Mehrwert bieten kann.

Ernest Heimingway fragte einmal: «Wie geht ein Mensch pleite?» Die Antwort gab er gleich selber: «Zuerst langsam, dann plötzlich ganz schnell.» So wird es leider auch Unternehmen gehen, welche den neuen Realitäten nicht ins Auge sehen wollen – erst sieht alles ganz harmlos aus, aber denn bricht in einer kurzen Zeit der Boden weg.

Als Zukunftsberater und Zukunfts-Coach empfehle ich meinen Kunden, einerseits die neuen Technologien zu begrüssen und in ihr Geschäftsmodell zu integrieren – und andererseits auch wirkliche Menschlichkeit und «Sinn» in ihrer Marke fest zu verankern

Die nächste Folge dieser Kolumne erscheint am 20. Dezember 2014.

AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

Führung und Aufsicht von Spitälern

20. ERFA-Tagung für Verwaltungsräte und Leitungsteams von Spitälern sowie für Chefärzte.

Datum: Montag, 26. Januar 2015

Dauer: 1 Tag

Ort: Marriott Hotel, Zürich

Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72



VR-Seminar für Verwaltungsrätinnen

9. VR-Seminar für erfahrene und angehende Verwaltungsrätinnen.

Datum: Mittwoch, 18. Februar 2015

Dauer: 1 Tag

Ort: Radisson Blu Hotel, Zürich

Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72



CAS Mikroelektronik Analog

CMOS Design und Systeme: von der Systemidee zum fertigen Chip, 5 Monate, berufsbegleitend, Teil des MAS Mikroelektronik.

Datum: Freitag, 20. Februar 2015

Dauer: 5 Monate

Ort: HSR Rapperswil/Zürichsee

Infos: Infoveranstaltungen: 8.12. HSR 18.00 Uhr,
15.12. online 12.15 Uhr
www.hsr.ch/mikroelektronik, Tel. +41 55 222 49 21

MAS in Software Engineering FHO

Weiterbildung in modernen Software-Engineering-Methoden und -Technologien, berufsbegleitend.

Datum: Dienstag, 7. April 2015

Dauer: 4 Semester

Ort: HSR Rapperswil/Zürichsee

Infos: 10.12.2014 und 13.1.2015, 18.15 Uhr
www.hsr.ch/mas-se, Tel. +41 55 222 49 21

Neue Konzepte für den Verwaltungsrat

23. Durchführung des 6-teiligen VR-Programms 2015/16 mit Abschlusszertifikat.

Datum: Freitag, 14. August 2015

Dauer: 6 Abende

Ort: Radisson Blu Hotel, Zürich

Infos: Swiss Board School am IMP-HSG
www.icfcg.org, Tel. 071 224 23 72



DETAILINFORMATIONEN UND VIELE WEITERE KURSE ...

www.alpha-seminare.ch

weiterbilden...
...weiterkommen!
www.seminare.ch

ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ